



TITLE:

# 原料開発輸入体制の形成史における 商社・メーカー協調—総合商社 の機能と鉄鉱石商権—

AUTHOR(S):

田中, 彰

---

CITATION:

田中, 彰. 原料開発輸入体制の形成史における商社・メーカー協調—総合商社の機能と鉄鉱石商権—. 経済論叢 1994, 154(5): 66-89

ISSUE DATE:

1994-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/44958>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 154 卷 第 5 号

---

|                                    |         |    |
|------------------------------------|---------|----|
| 日本型経営システムの形成……………                  | 吉 田 和 男 | 1  |
| サービス業の生産性と就業構造……………                | 葛 城 政 明 | 25 |
| 韓国の海外移民……………                       | 南 有 哲   | 43 |
| 原料開発輸入体制の形成史における<br>商社・メーカー協調…………… | 田 中 彰   | 66 |

---

## 原料開発輸入体制の形成史における

### 商社・メーカー協調

—— 総合商社の機能と鉄鉱石商権 ——

田 中 彰

#### 課 題

日本の鉄鋼企業は、原料の鉄鉱石を多数の商社をつうじて輸入・調達している。鉄鉱石輸入業務は、1950年代には鉄鋼専門商社がおこなっていたが、60年代に総合商社のシェアが上昇し、以後総合商社が担うようになった<sup>1)</sup>。本稿の課題は、総合商社が鉄鉱石輸入業務を獲得・集中する過程の分析をつうじて、総合商社が日本の企業間取引において果たしている役割を明らかにすることである。

総合商社は、たんに特定商品分野の取引をおこなう専門商社とは異なり、取引商品分野も多様であり、資金や運搬手段などの調達能力をもっている。総合商社がこれらの機能を発揮できるのは、継続的な取引関係をつうじて多くの巨大企業とのあいだに多面的・体系的な結合関係を形成しているからである。総合商社がつくりだしている多面的な企業間結合の集積こそ専門商社にたいする総合商社の競争力要因であり、巨大企業にたいして総合商社が独立した対等の取引相手としての地位を獲得できる根拠であると考えられる。

鉄鋼専門商社はいずれかの鉄鋼企業とのあいだで固定的取引関係をつうじた系列関係にあり、総合商社との関係では鉄鋼企業の利害に規定されて行動して

---

1) 1993年度現在、鉄鉱石輸入を手掛けている商社は27社にのぼるが、取扱高で1位から6位までを六大総合商社が占めており、そのシェアは75.5%である。

いる。したがって鉄鉱石輸入業務をめぐる総合商社と鉄鋼専門商社との競争は、総合商社が鉄鋼企業にたいして独立した対等の取引相手としての地位を獲得することをめぐる競争であった。鉄鋼企業は、鉄鋼専門商社をつうじての鉄鉱石輸入が限界に直面したため総合商社の利用を選択した。総合商社は、専門商社にはない多様な企業間結合関係を利用して鉄鋼企業に必要な条件を提供した。この結果、鉄鉱石輸入業務は総合商社が担うようになった。これは鉄鋼企業と総合商社との相互依存・協調の側面、両者の利害の一致をあらわしている<sup>2)</sup>。

本稿の叙述は以下の順序でおこなう。Ⅰ節では、60年代に起こった鉄鉱石輸入をめぐる客観的条件の変化について述べる。Ⅱ節では、50年代の鉄鉱石開発輸入の形態が限界に直面して、鉄鋼企業が総合商社を利用せざるをえなくなる過程を分析する。最後にⅢ節では、鉄鋼専門商社が没落する過程の分析をつうじて、総合商社の固有の役割を明らかにする。

## Ⅰ 1960年代における鉄鉱石輸入の条件変化と総合商社

### 1) 1950年代の鉄鉱石輸入と商社

第1表は65年度の鉄鉱石輸入商社である。三井物産、三菱商事の先発総合商社2社が最上位にあるが、丸紅<sup>3)</sup>、伊藤忠などその他の総合商社は下位商社群のなかに位置している。また、第2表によれば、60年代初頭までの鉄鉱石開発輸入プロジェクト<sup>4)</sup>への投融資の主体は、鋼管鉱業、日鉄鉱業、日本鉱業など

2) ここに示した総合商社観は、以下の2つの見解への批判を念頭においている。すなわち、①総合商社の存在根拠を企業集団の株式相互持合いや役員派遣関係などに求め、巨大企業にとっての総合商社利用の経済的合理性ないし総合商社の機能の分析を軽視する見解、②総合商社の機能をあれこれと列挙するが、そのうちで何が総合商社固有の機能であるか、その機能の源泉は何かという点に分析を進めない見解、である。

ただし、鉄鋼企業と総合商社との協調はあくまで両者の関係の一側面にすぎず、全体を理解するには、続いて両者の対抗の側面、利害の不一致に分析を進める必要がある。

3) 丸紅の正式社名は55年9月から72年1月まで丸紅飯田であるが、本稿では丸紅で統一する。

4) 開発輸入は、海外資源開発プロジェクトに資本参加をして資源を輸入する開発参加方式と、融資をしてその見返りに資源を輸入する融資買鉱方式とに大別される。これにたいして、資本関係のない海外資源企業から市場価格で輸入する方式を単純輸入と呼ぶ。日本の鉄鉱石輸入は、戦後当初は単純輸入が支配的であったが、鉄鋼増産にともなう鉄鉱石の低廉安定確保の課題にたいして、50年代初めから融資買鉱が始まり、開発参加方式は50年代後半から萌芽的に現れ、60年代ノ

第1表 商社別鉄鉱石輸入取扱高 (1965年度)

| 商 社    | 取扱高          | 商 社    | 取扱高          |
|--------|--------------|--------|--------------|
| ① 三井物産 | 9,488 (24.4) | ⑩ 東西金属 | 1,294 (3.3)  |
| ② 三菱商事 | 7,282 (18.8) | ⑪ 住友商事 | 1,232 (3.2)  |
| ③ 東 通  | 2,790 (7.2)  | ⑫ 日 商  | 995 (2.6)    |
| ④ 大倉商事 | 1,919 (4.9)  | ⑬ 垣内商事 | 971 (2.5)    |
| ⑤ 東南貿易 | 1,747 (4.5)  | ⑭ 岩井産業 | 854 (2.2)    |
| ⑥ 江 商  | 1,629 (4.2)  | ⑮ 東洋棉花 | 686 (1.8)    |
| ⑦ 山本商店 | 1,449 (3.7)  | ⑯ 日綿実業 | 546 (1.4)    |
| ⑧ 丸紅飯田 | 1,447 (3.7)  |        |              |
| ⑨ 伊藤忠  | 1,378 (3.6)  | 総輸入    | 38,769 (100) |

注) 単位:千トン (%)

資料) 『輸入鉄鉱石の長期需給分析』1966年。

出所) 塩田長英『日本の鉄鋼市場』至誠堂, 1969年。

の鉱山企業を別にすれば、木下商店 (60年木下産商と改称)、東京通商 (65年東通と改称) などの鉄鋼専門商社、および当時の巨大貿易商社であった江商などのいわゆる「関西五綿」<sup>5)</sup>である。

65年度にはすでに木下産商は三井物産に吸収されており、ゴア鉄鉱石の融資買鉱にとりくんでいた岸本商店も大倉商事に吸収合併されているので、それ以前においては鉄鋼専門商社の比重はさらに高かったと推測される。50年代の鉄鉱石開発輸入は鉄鋼専門商社、総合商社など各種貿易商社を利用するという形態で行われていたが、現在と比較して鉄鋼専門商社の比重が高い点に特徴がある。利用される鉄鋼専門商社はいずれかの鉄鋼企業とのあいだで固定的取引を中心とする系列関係にある。

## 2) 1960年代における鉄鉱石輸入の条件変化

60年からの第三次鉄鋼合理化計画にもとづく鉄鋼増産、それにとまなう鉄鉱石需要の拡大、および60年12月のオーストラリア政府による鉄鉱石輸出解禁は、

、後半以後支配的形態となる。

5) これらの繊維専門商社の性格、位置づけについては別稿に論じる予定である。

## 第2表 鉄鉱石開発輸入プロジェクトの事例

## (a) 融資買鉱 (1960年代初頭まで)

| 国名        | 鉱山名<br>(銘柄)                | 山元, シッパー   | 窓口<br>商社             | 契約年<br>/月 | 融資会社                 | 融資額       |
|-----------|----------------------------|--|----------------------|-----------|----------------------|-----------|
| インド       | ゴア<br>(シリガ<br>オ, コス<br>ティ) | Chowgule & Co., Ltd.                                     | 岸本                   | 51/10     | 鋼管鉱業                 | 1,620千ドル  |
|           |                            |  |                      | 56/10     | 鋼管鉱業                 | 1,440千ドル  |
|           |                            |  |                      | 61/10     | 鋼管鉱業                 | 2,870千ドル  |
|           | ゴア<br>(シャン<br>カン)          | Shantilal Khushalde &<br>Irmaos, S.Kantial &<br>Cia.Ltd. | 江商<br>山本<br>田村駒      | 60/2      | 江 商<br>山本商店<br>田 村 駒 | 460百万円    |
|           | キリブル                       | NMDC社<br>(The National Miner-<br>als Development Corp.)  | 岸本<br>木下<br>日商<br>など | 58/3      | 神戸製鋼<br>日立 商         | 8,000千ドル  |
|           | バイラデ<br>イラ                 |  |                      | 60/3      | C S A*               | 21,000千ドル |
| フィリ<br>ピン | ララップ                       | Philippine Iron Mining<br>Co.                            | 木下                   | 52/5      | 木下商店                 | 1,000千ドル  |
|           |                            |  |                      | 55/2      | 木下商店                 | 1,800千ドル  |
|           |                            |  |                      | 60/11     | 木下商店                 | 400千ドル    |
|           | シブゲイ                       | Samar Mining Co.   | 南洋                   | 58/11     | 南洋物産                 | 300千ドル    |
| 香 港       | 馬 鞍 山                      | 大公洋行   | 木下                   | 52/10     | 日鉄鉱業                 | 2,009百万円  |
| カナダ       | ゼバロス                       | Zebaillos Mining Co.                                     | 木下                   | 63/10     | 木下産商                 | 1,570千ドル  |

注\*) CSAはプラント輸出団体 Central Supply Agency の略。実務担当は神戸製鋼。

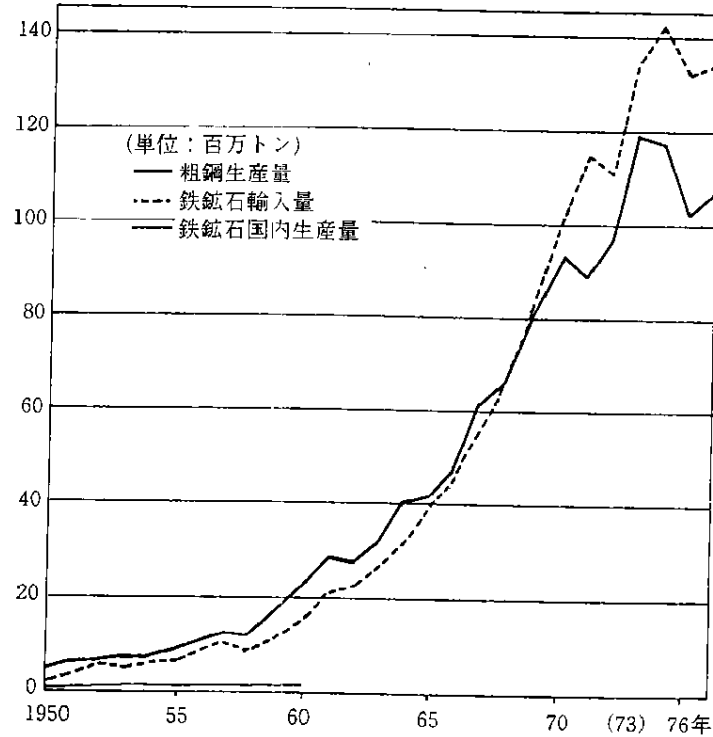
出所) 科学技術庁資源調査会『鉄源に関する調査報告』1964年, 西尾滋編『海外鉄鉱資源の関関』  
(アジア経済調査研究双書133集) アジア経済研究所, 1967年, 田部三郎『鉄よ永遠に——  
日本鉄鋼原料史(上巻)鉄鉱石編』産業新聞社, 1982年, などにより作成。

日本の鉄鉱石輸入の条件を根本的に変化させた。

客観的条件の変化の第一は、輸入先の多元化・遠距離化である。50年代においては鉄鉱石の年間輸入量はまだ1,000万トン<sup>6)</sup>に満たず、フィリピン、マレーシアなど東南アジアの比較的小規模な鉄鉱山からの輸入でまかなえた。ところが、60年代に鉄鉱石需要は急激に増大し(第1図)、既存供給源の鉱量枯渇と

6) 本稿で「トン」は、とくに指摘のないかぎり、鉄鉱石については WMT (Wet Metric Ton: 湿量メートル・トン)、粗鋼については MT (メートル・トン) を指す。

第1図 戦後日本の粗鋼生産量と鉄鉱石供給の推移



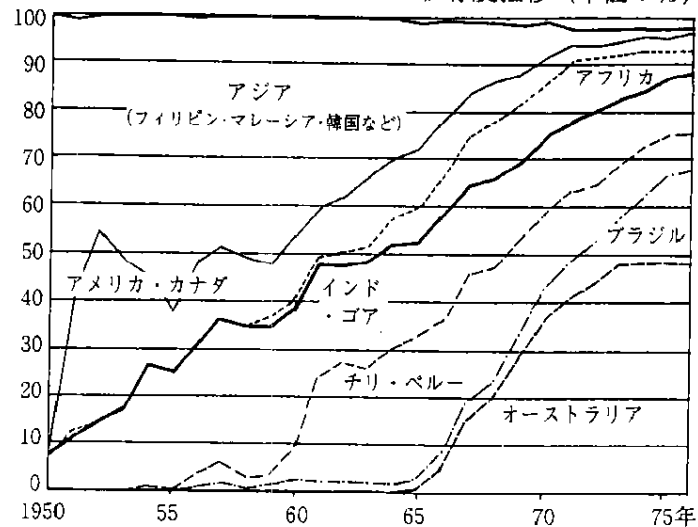
資料) 大蔵省「通関統計」。

出所) 日本鉄鋼連盟「鉄鋼統計要覧」各年度版より作成。

もあいまって、新たな供給源の開拓が必要となった。輸入量は1億トンを超えるまでに急増し、供給源は世界各地へと多元化した(第2図)。オーストラリア、南米(とくにブラジル)、インドはこの時期に三大供給源と呼ばれるようになり、それ以来現在まで大きな比重を維持している。

供給源の遠距離化にともない、鉄鉱石の輸送コスト削減が日本鉄鋼産業にとって大きな課題となった。ヨーロッパの製鉄国はアフリカや南米を主要な供給源としている。アメリカは消費鉄鉱石の6割以上を自給しつつ、不足分は南米にある、鉄鋼企業のキャプティブ・マイン(自社鉱山)に依存している。ところが日本は、鉄鉱石の輸入依存度が製鉄国中もっとも高いうえに、三大供給源への依存度が高まり、海上輸送距離が拡大した(第3表)。輸入鉄鉱石価格

第2図 供給源別鉄鉱石輸入依存度推移（単位：％）



資料) 大蔵省『通関統計』。

出所) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼統計要覧』各年度版より作成。

(C I F<sup>7)</sup>価格)中に占めるフレート(海上運賃)の比重が大きいため、日本鉄鋼企業の国際競争力は原料コストによって制約されていたのである。ことに、62年4月には新たにイタピラ(ブラジル)鉄鉱石の第一次長期契約が締結され、南米鉄鉱石の輸送コスト削減は緊急の課題となった。

第二に、輸入の方式にも大きな変化があった。50年代においては、いまだ小規模な粗鋼生産に見合って、東南アジアの鉄鉱石を単純買鉱、融資買鉱の形態によって輸入していたが、60年代に入るとオーストラリアをはじめとして大規模な鉄鉱山開発プロジェクトがあいつぎ、開発参加方式による輸入が増大する(第2-b表)。大規模プロジェクトは多様な機能を必要とし、開発輸入に要する投融資の規模は著しく膨張した。また、50年代には各鉄鉱山ごとに山元―輸入商社―鉄鋼企業の排他的取引関係が多かったが、鉄鉱山の大規模化にともなって複数の鉄鋼企業による共同購入の体制がとられるようになった。

7) 外国貿易においては、売手と買手とのあいだのコストとリスクの負担の移転は慣習的にいくつかの定型取引条件にのっとっておこなわれる。代表的なものに、FOB (Free on Board; 本船渡し)、C & F (Cost & Freight; 運賃こみ)、CIF (Cost, Insurance & Freight; 運賃・保険こみ)がある



## (b) 開発参加 (1970年代前半まで)

| 国名                | 鉱山名<br>(銘柄)       | 山元、シッパー                                    | 窓口<br>商社         | 参加年<br>／月 | 融資会社                                 | 投資額 (持株比率)                                      |
|-------------------|-------------------|--|------------------|-----------|--------------------------------------|---|
| マラヤ<br>連邦         | タマンガン             | Oriental Mining Co.                        | 東 通              | 55/7      | 鋼管鉱業                                 | 585千Mドル (39.0%)                                 |
|                   | エンダウ              | Endau Iron Mining Co.                      | 江 商              | 56/12     | 日本鉱業<br>江 商                          | 81千Mドル (27%)<br>66千Mドル (22%)                    |
|                   | イボー               | Federal Mining Co.                         | 丸 紅              | 60/1      | 丸紅飯田                                 | 294千Mドル (49%)                                   |
|                   | ポンティアン            | Pontian Mining Co.                         | 岩 井              | 60/1      | 日本鉱業<br>岩井産業                         | 375千Mドル (24.5%)<br>375千Mドル (24.5%)              |
| マレー<br>シア         | バンガヤ<br>ンガ        | Bungaraya Mining Co.                       | 東 通              | 64/4      | 鋼管鉱業<br>東 通                          | 75千Mドル (25%)<br>42千Mドル (14%)                    |
| チ リ               | アタカマ              | Compania Minera de<br>Atacama Ltda.        | 三 菱              | 59/2      | 三菱鉱業<br>三菱商事                         | 125百万ペソ (50%)<br>125百万ペソ (50%)                  |
| 南ロー<br>デシア        | ビーコン<br>・トール      | Mines de Chrome et de<br>Fer S. A.         | 日 商              | 63/12     | 神戸製鋼<br>日 商                          | 200千スイフラン (64.5%)<br>48千スイフラン (15.5%)           |
| インド<br>ネシア        | ブリンコ              |  |                  | 65/       | 丸 紅                                  | ( 8 %)  |
| オース<br>トラリ<br>ア   | サベージ<br>リバー       | 〈アンインク JV〉                                 | 三 菱<br>住 友       | 65/11     | 三菱商事<br>住友商事                         | 870千ドル (37.5%)<br>290千ドル (12.5%)                |
|                   | マウント<br>ニューマ<br>ン | 〈アンインク JV〉                                 | 三 井<br>伊藤忠<br>ほか | 67/4      | 三井物産<br>伊 藤 忠                        | ( 7 %)<br>( 3 %)                                |
|                   | ローブリ<br>バー        | 〈アンインク JV〉                                 | 三 井              | 70/5      | 三井物産                                 | (30%)   |
|                   | ハマス<br>レー         | Hamersley Holding Pty.<br>Ltd.             | 三 菱<br>丸 紅<br>ほか | 73/5      | 高炉 6 社<br>丸 紅<br>三菱商事                | (3.10%)<br>(1.55%)<br>(1.55%)                   |
| コート<br>ジ ボ<br>アール | マン                |  | 三 菱<br>住 友       | 71/       | 三菱商事<br>住友商事                         | 530千ドル (27%)<br>270千ドル (13%)                    |
| リベリ<br>ア          | ウォロギ<br>シ         | LISCO 社<br>(Leberia Iron & Steel<br>Corp.) |                  | 71/       | 川崎製鉄<br>日商岩井<br>伊 藤 忠<br>丸 紅<br>トーマン | (12.4%)<br>(4.9%)<br>(4.9%)<br>(1.2%)<br>(1.2%) |

|      |                |  |                 |      |   |  |
|------|----------------|--|-----------------|------|---|--|
| ブラジル | アグアスクララス<br>ほか | MBR社<br>(Mineracoes Brasileiras<br>Reunidas S. A.)           | 三井<br>伊藤忠<br>ほか | 71/2 | 高炉6社<br>三井物産<br>伊藤忠<br>住友商事<br>丸紅<br>三菱商事 | 816千ドル (10.0%)<br>253千ドル (3.1%)<br>253千ドル (3.1%)<br>122千ドル (1.5%)<br>122千ドル (1.5%)<br>65千ドル (0.8%) |
|      | ニプラス<br>コ      | NIBRASCO 社<br>(Companhia Nipo-<br>Brasileira de Pelotizacao) | 日商岩<br>井<br>ほか  | 74/  | 高炉6社<br>日商岩井                              | 16,807千ドル (48.02%)<br>343千ドル (0.98%)   |

注1) 「Mドル」はマレーシア・ドル。

注2) 南ローデシアは現ジンバブエ。

注3) 「アンインク JV」(Unincorporated Joint Venture) とは、独立した法人をもたない合併事業の形態。

出所) 西尾滋編『海外鉄鉱資源の開発』(アジア経済調査研究双書133集) アジア経済研究所、1967年、田部三郎『鉄よ永遠に——日本鉄鋼原料史(上巻)鉄鉱石編』産業新聞社、1982年、加藤勲『瀬戸際に立つ総合商社——三国間貿易・海外投資事業』政経通信社出版部、1979年、などにより作成。

第3表 主要国鉄鉱石平均海上輸送距離の推移

| 年度   | 日 本   | アメリカ  | 西ドイツ  | イギリス  | イタリア  | フランス  |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1950 | 1,940 |       |       |       |       |       |
| 51   | 3,100 |       |       |       |       |       |
| 52   | 3,430 |       |       |       |       |       |
| 53   | 3,190 |       |       |       |       |       |
| 54   | 3,100 |       |       |       |       |       |
| 55   | 2,900 | 2,400 | 2,100 | 1,900 | 2,400 | 1,800 |
| 56   | 3,400 | 2,300 | 2,200 | 2,000 | 2,700 | 1,600 |
| 57   | 3,700 | 2,400 | 2,300 | 2,000 | 2,700 | 1,900 |
| 58   | 3,400 | 2,500 | 2,600 | 2,000 | 3,100 | 2,000 |
| 59   | 3,500 | 2,700 | 2,600 | 2,000 | 2,900 | 1,900 |
| 60   | 4,000 | 2,500 | 2,900 | 2,100 | 3,300 | 2,100 |
| 61   | 4,900 | 2,400 | 3,000 | 2,100 | 3,600 | 2,400 |
| 62   | 5,000 | 2,200 | 2,600 | 2,100 | 3,800 | 1,900 |
| 63   | 5,100 | 2,100 | 2,900 | 2,200 | 3,820 | 2,970 |
| 64   | 5,440 | 2,140 | 3,000 | 2,200 | 3,560 | 2,710 |

注) 単位: マイル/トン

資料) 日本鉄鋼連盟。

出所) 田部三郎『鉄よ永遠に——日本鉄鋼原料史(上巻)鉄鉱石編』産業新聞社、1984年、242ページ。

第4表 商社別鉄鉱石輸入取扱シェア推移(成約ベース)

(単位: 千トン)

| 年 度  | 1965              | 1968               | 1970               | 1971               |
|------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 三井物産 | ① 9,488<br>(24.5) | ② 13,809<br>(20.8) | ① 22,277<br>(21.2) | ① 23,980<br>(20.2) |
| 三菱商事 | ② 7,282<br>(18.8) | ① 14,784<br>(22.3) | ② 18,189<br>(17.3) | ② 20,844<br>(17.6) |
| 丸 紅  | ⑧ 1,447<br>(3.7)  | ③ 10,301<br>(15.5) | ③ 15,008<br>(14.3) | ③ 15,897<br>(13.4) |
| 日商岩井 | ⑩⑪ 1,849<br>(4.8) | ④⑪ 5,218<br>(7.9)  | ④ 8,319<br>(7.9)   | ④ 10,091<br>(8.5)  |
| 伊藤忠  | ⑨ 1,378<br>(3.6)  | ⑨ 1,519<br>(2.3)   | ⑥ 4,597<br>(4.4)   | ⑤ 7,289<br>(6.2)   |
| 住友商事 | ⑪ 1,232<br>(3.2)  | ⑤ 2,935<br>(4.4)   | ⑤ 5,482<br>(5.2)   | ⑥ 6,867<br>(5.8)   |
| 6社計  | 22,676<br>(58.5)  | 48,566<br>(73.2)   | 73,872<br>(70.2)   | 84,968<br>(71.8)   |
| 総輸入  | 38,769<br>(100.0) | 66,391<br>(100.0)  | 105,299<br>(100.0) | 118,422<br>(100.0) |

| 年 度  | 1972               | 1973               | 1974               | 1975               |
|------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 三井物産 | ① 24,795<br>(22.8) | ① 31,932<br>(23.0) | ① 33,400<br>(22.2) | ① 32,792<br>(21.8) |
| 三菱商事 | ② 17,715<br>(16.3) | ② 21,555<br>(15.5) | ② 23,719<br>(15.8) | ② 24,717<br>(16.5) |
| 丸 紅  | ③ 13,986<br>(12.8) | ③ 16,797<br>(12.1) | ③ 18,825<br>(12.5) | ③ 19,105<br>(12.7) |
| 日商岩井 | ④ 8,970<br>(8.2)   | ④ 12,488<br>(9.0)  | ④ 14,001<br>(9.3)  | ④ 13,980<br>(9.3)  |
| 伊藤忠  | ⑤ 6,705<br>(6.2)   | ⑤ 8,519<br>(6.1)   | ⑤ 10,604<br>(7.1)  | ⑤ 11,052<br>(7.4)  |
| 住友商事 | ⑥ 6,031<br>(5.5)   | ⑦ 7,731<br>(5.6)   | ⑥ 8,831<br>(5.9)   | ⑥ 8,486<br>(5.7)   |
| 6社計  | 78,202<br>(71.8)   | 99,022<br>(71.3)   | 109,380<br>(72.8)  | 110,132<br>(73.4)  |
| 総輸入  | 108,940<br>(100.0) | 138,870<br>(100.0) | 150,201<br>(100.0) | 150,140<br>(100.0) |

注1) 丸内数字は商社取扱商順位。カッコ内はシェア(%)

注2) 「日商岩井」は1968年度までは日商と岩井産業との合計値。

資料) 「輸入鉄鉱石年鑑」テックスレポート、各年版より作成。ただし65年度は第1表に同じ。

このような客観的条件の変化に対応できたのは総合商社であった。第4表によると65年度の段階では（後の）六大総合商社の取扱による鉄鉱石輸入は約2,300万トン、58.5%であったが、70年度には約7,400万トン、70%強となり、それ以後70~75%前後で推移している。65年度以前は総合商社の取扱比率はおそらくより小さかったと推測されるので、鉄鋼専門商社の地位の低下および総合商社への集中傾向は明らかである。次節では総合商社の行動を分析し、その理由を検討する。

## II 1960年代後半における総合商社の行動

### 1) 幹事商社体制の確立

鉄鋼企業は、設備投資、資金調達などをめぐっては互いに激しく競争しているが、原料確保については外国鉄鋼企業との国際競争力保持のために共同購入をおこなっており、相対的に協調的である。つまり、鉄鋼企業は鉄鋼原料輸入を日本鉄鋼企業総体の立場でおこない、相互に平等な競争条件を提供しあっている。

海外鉄鋼原料開発プロジェクトは欧米資源企業を含む国際コンソーシアム形態をとるのが一般的であるが、そのさい日本側企業を代表するのは鉄鋼企業であり、総合商社ではない。この意味で山元はどのような商社が対日輸出の窓口となるかには無関心である。また山元と日本鉄鋼企業との関係は、前者は鉄鋼生産に必要な大量の鉄鋼原料を後者に供給し、後者は大規模に産出される鉄鋼原料に見合った市場を前者に提供するという、利害の一致にもとづく協調関係にある。

少数の大規模鉄鉱山から日本鉄鋼企業が共同購入するようになった結果、輸入業務が多数の窓口商社に分散され、それらの上に1~2社の幹事商社がおかれるようになった。総合商社にとって、幹事商社となることは当該銘柄の輸入取扱においてプライオリティを事実上保証されるということを意味する。したがって総合商社各社は大規模プロジェクトの幹事商社の地位をめぐって競争し、

70年代前半には鉄鉱石供給源の「分割」がほぼ終了した<sup>8)</sup>。

## 2) コンビネーション輸送の組織——三菱商事の場合

鉄鉱石供給源の遠距離化・多元化にともなう海上輸送費削減の課題にたいして、日本鉄鋼企業は、専用船の就航によって世界海運市況の変動の影響を受けないようにする、専用船の大型化によって規模の利益を追求する、などの手段をとったが、とりわけ南米鉄鉱石については兼用船を利用したコンビネーション輸送の実施が決定的であった。ここでは三菱商事によるコンビネーション輸送の実現<sup>9)</sup>について考察する。

三菱商事は54年に再合同して以来、鉄鉱石輸入で木下商店と1, 2位を争う存在となり、三井物産が64年に木下産商を吸収して以降は80年代まで同社に次いで2位である。三菱商事は、総合商社としてはもっとも早く、59年に三菱鉱業との共同出資でチリのアタカマ鉄鉱山の自主開発を手がけたのをはじめとして、南米の有力な供給源に重点をおいている(第5表)。

三菱商事製鉄原料部は、ブラジル航路では日本から南米までの往路が空船となることに注目し、空船航行期間の短縮によるコストダウンを計画した。すなわち、65年10月にジグナル・オイル社、日本郵船とのあいだで構想をまとめた三角輸送である。両社はそれぞれ75型(7万5,000DWT<sup>10)</sup>) 鉱油兼用船「筑紫丸」および「M. C. Mosher」を建造し、三菱商事とのあいだで用船契約を結んだ。2隻の兼用船は中東原油のヨーロッパ向け輸送とブラジル鉄鉱石の日本向け輸送とを組み合わせたコースを循環する<sup>11)</sup>。

8) 幹事商社の具体的業務、および60年代後半から70年代初頭にかけての、総合商社間の幹事商社の地位をめぐる競争の経緯とその結果については、拙稿「総合商社の鉄鉱石商権と競争」京都大学経済学会『経済論叢』第149巻第4・5・6号、1992年4・5・6月、を参照されたい。

9) 鉄鉱石の対日輸入の場合、山元との取引条件は一部の例外を除いてFOBでおこなわれているが、このことは積出港から先の輸送コストとリスクを買手である日本鉄鋼企業が負担することを意味する。したがって、輸送船の手配は鉄鋼企業の輸入実務を代行している商社がおこなうことになる。

10) DWT (Dead Weight Ton; 重量トン) とは輸送船の規模(船型)の単位で、積荷の積載可能重量限度に船舶自身の重量を加えたものを表す。

第5表 主要商社別・供給源別鉄鉱石輸入取扱高 (1972年度)

(単位: 千トン)

| 商 社    | 豪州     | 南米     | インド・<br>ゴア | アフリカ   | 東南ア   | 北米    | その他   | 合計      |
|--------|--------|--------|------------|--------|-------|-------|-------|---------|
| ①三井物産  | 8,678  | 5,869  | 3,110      | 5,215  | 1,394 | —     | 529   | 24,795  |
| ②三菱商事  | 8,108  | 6,088  | 785        | 245    | 853   | 1,635 | —     | 17,715  |
| ③丸 紅   | 8,801  | 4,148  | 459        | 71     | 480   | —     | 27    | 13,986  |
| ④日商岩井  | 2,606  | 3,531  | 2,028      | 780    | —     | —     | 25    | 8,970   |
| ⑤伊 藤 忠 | 3,907  | 955    | 1,552      | 135    | 23    | 130   | 3     | 6,705   |
| ⑥住友商事  | 3,501  | 240    | 1,188      | 726    | 343   | —     | 33    | 6,031   |
| ⑦トーメン  | 1,129  | 439    | 376        | 1,389  | 90    | 1,052 | —     | 4,475   |
| ⑧山本産業  | 1,222  | 95     | 1,185      | 609    | 820   | —     | 18    | 3,949   |
| ⑨東南貿易  | 480    | 10     | 1,013      | 1,163  | 50    | 500   | —     | 3,216   |
| ⑩大倉商事  | 143    | 20     | 2,929      | 110    | —     | —     | 5     | 3,207   |
| 総輸入    | 46,163 | 22,157 | 18,363     | 11,828 | 5,194 | 3,318 | 1,980 | 108,940 |

注) 「東南ア (=東南アジア)」には砂鉄を含む。「その他」は北欧、社会主義諸国など。  
出所) 「輸入鉄鉱石年鑑」テックスレポート、1972年版より作成。

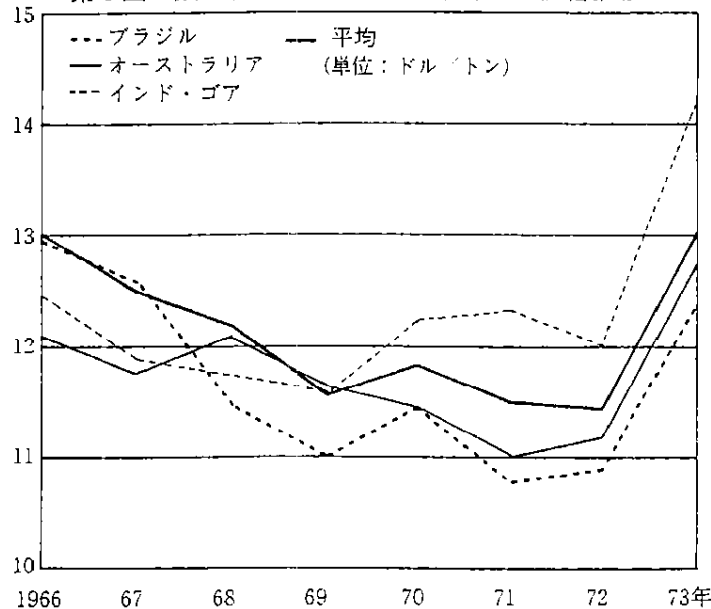
鉱油兼用船を用いての三角輸送は、アフリカ鉄鉱石の日本への輸送、中東原油の南北アメリカへの輸送など、組合せのバリエーションを展開した。三角輸送は鉄鉱石の遠距離海上輸送費を確実に削減し、その輸入増大の条件をつくりだした。第3図によれば、60年代後半のブラジル鉄鉱石の下落幅は平均値よりも大きい。ここにコンビネーション輸送の効果の一端が表れている。

その後、兼用船についても船型の大型化が進み、72年には26万DWTのもの

- 11) 三菱商事『三菱商事社史』下巻、1986年、273ページ。三菱商事はその後ベトロプラス社（ブラジル石油公社）とのあいだでも同様の三角輸送を成立させた。また、68年には同社燃料部と鉄鋼部が、日本郵船、ジャパンライン両社と提携し、日本向けオーストラリア・ペレットとオーストラリア向けスマトラ原油のコンビネーション輸送を実現し、輸送費を2割削減した（同上書、571ページ）。

ただし、コンビネーション輸送の実施のためには、寄港地が増えるうえに安全のために船底から石油を抜き取ったうえで水で満たさねばならず、したがって停泊日数が増えるという新たなコスト要因をもたらす。ブラジル航路の場合は遠距離であるのでこのコスト増を空船航行期間短縮によるコスト減で十分まかなえるが、相対的に近距離なオーストラリア航路においては、船型の大型化やコンピュータ管理による自動化が進むにつれて航行のコスト減が進んだため、コンビネーション輸送はかえって割高となった。現在、この航路では大型専用船によるピストン輸送がおこなわれている。

第3図 鉄鉱石の三大供給源別平均 CIF 価格推移



資料) 大蔵省『通関統計』。

出所) 『輸入鉄鉱石年鑑』テックスレポート、各年度版より作成。

が計画造船されるにいたった。第6表にみるとおり、ブラジル鉄鉱石の輸送コスト低減は兼用船の大型化とあいまってその効果を増大した。

とはいえ、それも当初の7～9万DWT級の鉱油兼用船の利用に成功したからこそ可能となったものである。前述の「筑紫丸」「M.C. Mosher」はともに八幡製鉄、富士製鉄（71年に合併して新日鉄となる）、日本鋼管、住友金属の4社の鉄鉱石積荷保証を条件に三菱重工が計画造船によって建造した<sup>12)</sup>。だが、鉱油兼用船が機能するためには、鉄鉱石ばかりでなく、同時に原油についても安定的な積荷の見通しがなければならず、そこにこそ総合商社たる三菱商事が介在する必然性があった。鉱油兼用船の建造・就航は、鉄鋼企業4社やシグナル・オイル社、および同じ三菱系企業集団に属する日本郵船・三菱重工を、三菱商事が組織することによってはじめて実現したといえる。

12) 以後の兼用船の多くがいずれかの鉄鋼企業の単独積荷保証のもとに建造されたことを考えれば、最初の2隻の建造が日本鉄鋼企業の共同事業としての性格をもっていたことがわかる。

第6表 船型別フレート一覧

| 積地      | 揚地 | 距離<br>(カイリ) | 60型 |    | 75型 |    | 100型 |     | 160型 |     | 250型 |
|---------|----|-------------|-----|----|-----|----|------|-----|------|-----|------|
|         |    |             | バラ  |    | 鉱石  | 鉱油 | 鉱石   | 鉱油  | 鉱石   | 鉱油  |      |
| オーストラリア | 日本 | 3,700       | 100 | —  | —   | —  | 84   | —   | 81   | —   | —    |
|         | 欧州 | 11,450      | 185 | —  | —   | —  | 156  | —   | —    | —   | —    |
|         | 米国 | 11,980      | 185 | —  | —   | —  | —    | —   | —    | —   | —    |
| ブラジル    | 日本 | 11,600      | —   | —  | —   | —  | —    | 190 | —    | 175 | 165  |
|         | 欧州 | 5,240       | 134 | —  | —   | —  | 119  | —   | —    | —   | —    |
|         | 米国 | 4,580       | 117 | —  | —   | —  | —    | —   | —    | —   | —    |
| アフリカ    | 日本 | 11,400      | —   | —  | 191 | —  | —    | —   | —    | —   | —    |
|         | 欧州 | 3,300       | 97  | 96 | —   | —  | —    | —   | —    | —   | —    |
|         | 米国 | 4,150       | 110 | —  | —   | —  | —    | —   | —    | —   | —    |
| スウェーデン  | 日本 | 15,700      | —   | —  | —   | —  | —    | 188 | —    | —   | —    |
|         | 欧州 | 1,140       | 62  | —  | —   | —  | 56   | —   | —    | —   | —    |
|         | 米国 | 4,700       | 128 | —  | —   | —  | —    | —   | —    | —   | —    |

注1) オーストラリア→日本、60型を100とする指数。

注2) 「バラ」はバラ積み船、「鉱石」は鉄鉱石専用船、「鉱油」は鉱油兼用船。

出所) 浜雄一郎「日本鉄鋼業と豪州鉄鉱石」小島清編「西太平洋経済圏の研究 第2巻——資源問題からみた日豪関係」日本経済研究センター、1974年。

三菱商事はイタピラ鉄鉱石の取扱で65年5万4,000トン、4.6%から翌年の66年には29万7,000トン、18.3%へと大きく実績を伸ばした(第7表)。この理由としては、まず、それまで全体の80%以上の取扱が幹事商社の岩井産業(68年10月、日商と合併して日商岩井となる)1社に集中していたので、山元および鉄鋼企業が窓口商社を分散させたということが考えられる。しかしそれにもまして、三角輸送の実現が三菱商事の取扱シェアを拡大させた決定的条件であった。

その後大手総合商社にはコンビネーション輸送の仲介を求める海運企業などが日参したが、このことは当時コンビネーション輸送を組織することは海運企業単独ではできず、総合商社固有の機能として認められていたことを意味している。コンビネーション輸送が成立するためには鉄鉱石、石油、海運といった複数の産業部門にまたがる取引関係や海外企業との取引関係、すなわち取扱地



第7表 イタビラ鉄鉱石の窓口商社別取扱比率推移 (単位: %)

| 年度          | 1965       | 1966       | 1967       | 1968        | 1969        | 1970        | 1971         | 1972         | 1973         |
|-------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| 岩井産業        | 86.8       | 46.3       | 39.3       | 37.2        | 39.3        | 38.7        | 41.1         | 41.0         | 39.7         |
| 日商          |            | 4.1        | 3.3        | 1.9         |             |             |              |              |              |
| 三菱商事        | 4.6        | 18.3       | 25.6       | 19.6        | 19.0        | 19.8        | 18.0         | 18.4         | 18.3         |
| 伊藤忠         |            | 4.6        | 5.4        | 10.6        | 9.3         | 9.6         | 10.1         | 8.9          | 8.9          |
| 三井物産        |            | 10.2       | 10.2       | 10.2        | 11.0        | 10.7        | 9.6          | 8.2          | 7.9          |
| 丸紅          | 4.0        | 4.4        | 4.6        | 4.4         | 4.1         | 4.6         | 4.9          | 5.0          | 5.2          |
| 住友商事        |            | 3.0        | 1.9        | 2.6         | 3.6         | 2.5         | 2.3          | 2.8          | 3.1          |
| その他<br>(社数) | 4.7<br>(1) | 9.2<br>(3) | 9.9<br>(4) | 13.4<br>(8) | 13.6<br>(8) | 14.2<br>(8) | 14.1<br>(10) | 15.6<br>(12) | 17.1<br>(13) |
| 計           | 100        | 100        | 100        | 100         | 100         | 100         | 100          | 100          | 100          |

注1) 空白は数値が0であることを示す。

注2) 岩井産業、日商は69年度以降合併して日商岩井。

資料) 『輸入鉄鉱石年鑑』テックスレポート、各年度版より作成。

域のグローバル化、取扱商品分野の多角化が必要である。

取扱地域のグローバル化と取扱商品分野の多角化とは、総合商社が60年代の鉄鉱石輸入に対応できた理由でもある。というのは、第一に、遠距離供給源で開発プロジェクトに参加するにはいち早く新規開発などの情報を入手する必要があり、このために世界各地に海外支店、現地法人などの拠点をもっていることが必要となる。第二に、開発プロジェクトの大規模化にともなって付随取引される商品も多様化してくるが、総合商社は開発プロジェクトを実行するために必要な企業を探し、これに参加させなければならない。もし適当な企業が見つからない場合は自ら代行することになる。

総合商社はいずれもこのような企業間結合を形成しているが、三菱商事はそれをもっとも早くから形成し、コンビネーション・ディール<sup>13)</sup>などの形態で積

13) 三菱商事のコンビネーション・ディールとは、たとえば以下のようなものである。「昭和34年、イラン・コンソーシアム・メンバーのソハリオ社と新三菱重工とのあいだに三菱商事が入って、イラン原油をソハリオ社から三菱商事が買うと同時に、ソハリオ社のタンカーを三菱商事が受注し、それを新三菱重工につなぐというコンビネーション・ディールをおこなっている。その後BP（ブリティッシュ・ペトロリアム）やCFP（フランス石油公社）などのメジャーとも同じ形で、もっと大規模なコンビネーション・ディールをおこなっている」（奥村宏『三菱——日本ノ

極的に活用してきた。同社が最初にコンビネーション輸送を実現したのは、遠距離供給源への依存度が高かったからだけではなく、このような企業間結合を活用できたからである。

### 3) 開発輸入プロジェクトへの投融資

60年代以降の日本の鉄鉱石開発輸入の支配的形態は開発参加方式であるが、すべての地域で開発参加方式がとられたわけではない。たとえば、オーストラリアでは同時期にマウントニューマン、ハマスレー、ゴールズワージー、ローブリバーの四大鉄鉱山開発プロジェクトが進行し、このうちゴールズワージーを除く3つのプロジェクトに日本企業が資本参加したが、インドやブラジルでは日本企業が資本参加するプロジェクトはわずかである。両国では鉄鉱山開発・販売をそれぞれMMTC社(The Mineral & Metals Trading Corp.)およびリオドセ社(Cia. Vale do Rio Doce S. A.)という国策会社の主導で進め、海外からの融資は受け入れたが、外国企業の資本参加は自国の資源主権を脅かすおそれがあるとして認めないか、または制限していた<sup>14)</sup>。一方、オーストラリアでは欧米資源企業の資本参加が認められ、開発プロジェクトが国際コンソーシアム方式によって経営された。このように、開発輸入の形態の違いは現地国政府の政策に規定されている。

日本企業の開発参加にさいしての出資は日本への安定的資源輸入を目的としたものであり、鉱山部門での利益を狙ったものではない<sup>15)</sup>。この点からみれば融資買鉱も開発参加も同じ機能を果たしており、両者のあいだに本質的な違いはない。むしろ日本企業にとってはリスクを負担することになる資本参加はな

を動かす企業集団」社会思想社、現代教養文庫、1987年、136ページ)。このような相互取引は第三者を排除するところにそのメリットがあるとされる。

14) ブラジル政府は、イタピラ鉄鉱山などの山元であるリオドセ社本体への資本参加は認めなかった。74年のニプラスコ・ベレット・プロジェクトの場合にも、原料鉄鉱石はリオドセ社が供給するというものであった。

15) この点については小島清氏がすでに指摘している(小島清「日本の資源保障と海外投資(上)」『世界経済評論』1977年4月号、16ページ)。

るべく避ける方が有利である。そのため山元が要請した場合にのみ出資し、持株比率も少数であることが一般的である。

たとえばハマスレーの場合山元である合併企業ハマスレー社 (Hamersley Holdings Ltd.) の設立当時 (62年), 出資比率はC R A社 (Conzinc Riotint of Australia=イギリス系) 54%, カイザー・スチール社 (Kaiser Steel Corp.=アメリカ) 36%, 現地資本10%であり, 日本企業は参加していなかった。ハマスレーはプロジェクト開始後数年で世界最大級の鉄鉱山となったが, その供給先は大部分が日本への輸出であった。その後ハマスレー社は日本鉄鋼産業の成長持続を前提としてパラバドゥ鉱区の拡張プロジェクトに着手したが, 72年からの日本鉄鋼産業の不況によって打撃を受けた。三菱商事, 丸紅の総合商社2社と高炉メーカー6社<sup>16)</sup>はハマスレー社の要請で同プロジェクトに資本参加することになり, 73年5月に6.2%の株式をカイザー・スチール社より引き受けている。このとき買取価格5,850万米ドルについて10.6%相当の印税を同社が負担していることから, ハマスレー社は資金事情の直接の改善よりも日本鉄鋼産業への鉄鉱石の引取保証をねらったものとみられる。

総合商社による資本投下は, 激しい設備投資競争のために資金不足である鉄鋼企業の肩代わりの意味をもつ<sup>17)</sup>。したがって, 投融資のこのような受動的・限定的性格は鉄鋼企業も総合商社も共通している。

だが, 鉄鋼企業が共同購入の体制をとっており, 個別鉄鋼企業間の関係は協調的性格が強いのにたいして, 総合商社にとってはプロジェクトへの出資が幹事商社としての地位を確認する意味をもつ。このことは総合商社間の競争において決定的な条件なので, 総合商社はこうした機会をむしろ積極的に生かさねばならない。資本参加が許されるかどうかは山元の事情に依存するが, 山元か

16) 新日鉄, 日本鋼管, 川崎製鉄, 住友金属, 神戸製鋼, 日新製鋼の6社。

17) 日本製鋼連盟『鉄鋼10年史——昭和43年—52年』1981年, 253ページ参照。なお60年代においては総合商社が単独で出資する形態が一般的だが, 70年代に実施・計画されたプロジェクトでは鉄鋼企業との共同投資の形態となっている。これは, 60年代に比較して鉄鋼企業の資金事情が好転したことを反映している。

ら参加を要請された場合には鉄鋼企業の肩代わりをすることが幹事商社に求められるため、その場合を想定して幹事商社には一定の資金調達能力、借入金の金利負担に耐えうる財務体質が必要とされる。

商社が開発輸入プロジェクトへの投融資をおこなう場合、資金調達は通常日本輸出入銀行（以下輸銀と略）が幹事となって都市銀行などで協調融資団を組織してなされていた<sup>18)</sup>。第8表によれば、融資先企業は、50年代においては多くの鉄鋼企業系列の鉱山企業または鉄鋼専門商社であるが、融資承諾額は小規模である。それにたいして融資承諾額が10億円を超える巨大なものは、59年三菱商事のアタカマ（チリ）、66年三菱商事・住友商事のサベージリバー、67年三井物産・伊藤忠のマウントニューマン、70年三井物産のローブリバーおよび三菱商事・丸紅のハマスレー・パラバドゥ鉱区（いずれもオーストラリア）の6件であり、総合商社が投融資主体となっている大規模プロジェクトである。

総合商社が鉄鉱石輸入の条件変化に対応できた理由の第三は、資金調達能力、または投融資リスクや金利負担に耐えうる財務体質にある。開発輸入プロジェクトの大規模化にともない、これを担うために要求される資金調達能力もますます大きくなり、鉄鋼専門商社による投融資は困難になった。

反対に、50年代の鉄鉱石開発輸入の担い手であった鉄鋼専門商社は、このような条件をもたなかったため60年代には開発輸入の主体として存続しえなくなっていた。次節ではこの点を木下産商の分析を通じて詳しくみてみよう。

### III 鉄鋼専門商社の限界——木下産商を中心に

木下商店は戦後三井物産、三菱商事の解散によって鉄鋼流通が混乱していたもとで八幡製鉄、富士製鉄両社の指定問屋となり、国内流通を基礎としながら原料輸入、製品輸出へと進出し、急成長を遂げた鉄鋼専門商社である。

18) 総合商社の海外資源開発にたいする輸銀融資の役割について触れたものとしては、杉野幹夫『総合商社の市場支配』大月書店、1989年、がある。

第8表 日本輸出入銀行の海外鉄鉱石開発関連融資 (1970年度まで)

| 融資承<br>諾年度 | 相 手 先                    | 融資形式 | 融資承諾額  |
|------------|--------------------------|------|--------|
| 1951       | ゴア (シリガオおよびコステイ)         | 輸 出  | 428    |
| 53         | 香港 (馬鞍山)                 | 投 資  | 134    |
| 54         | ゴア (シリガオおよびコステイ) (追加)    | 輸 出  | 38     |
| 55         | フィリピン (ララップ)             | 輸 出  | 518    |
| 56         | マレーシア (タマンガン)            | 輸 出  | 904    |
| 57         | マレーシア (エンダウ)             | 輸 出  | 105    |
|            | マレーシア (タマンガン) (追加)       | 輸 出  | 39     |
|            | ゴア (シリガオおよびコステイ) (追加)    | 輸 出  | 500    |
| 58         | ゴア (シリガオおよびコステイ) (追加)    | 輸 出  | 144    |
| 59         | マレーシア (タマンガン) (追加)       | 輸 出  | 206    |
|            | チリ (アタカマ)                | 輸 入  | 1,461  |
|            | チリ (アタカマ)                | 投 資  | 66     |
| 60         | マレーシア (ポンティアン)           | 輸 入  | 187    |
|            | マレーシア (ポンティアン)           | 投 資  | 6      |
|            | ゴア (サンコルデム他)             | 輸 出  | 221    |
| 61         | マレーシア (ロンピン)             | 輸 出  | 284    |
|            | インド (キリブル)               | 輸 出  | 698    |
|            | ゴア (ベツール・アルバリテンボ)        | 輸 入  | 113    |
|            | マレーシア (ウォーディバーン)         | 輸 出  | 62     |
|            | チリ (アタカマ) (追加)           | 輸 入  | 497    |
| 62         | インド (キリブル) (追加)          | 輸 出  | 256    |
| 63         | マレーシア (ロンピン) (追加)        | 輸 出  | 22     |
| 64         | インド (キリブル) (追加)          | 輸 出  | 94     |
| 65         | インド (ゴア: サンコルデム他) (追加)   | 輸 入  | 200    |
| 66         | インド (バイラディラ)             | 輸 出  | 1,990  |
|            | オーストラリア (サベージリバー)        | 投 資  | 3,339  |
| 67         | インド (バイラディラ) (追加)        | 輸 出  | 40     |
|            | インド (バイラディラ) (追加)        | 技 術  | 68     |
|            | オーストラリア (マウントニューマン)      | 投 資  | 3,743  |
| 69         | アンゴラ (カシンガ)              | 輸 出  | 536    |
| 70         | オーストラリア (マウントニューマン) (追加) | 投 資  | 950    |
|            | オーストラリア (ローブリバー)         | 投 資  | 19,604 |
|            | パナマ (砂鉄)                 | 投 資  | 744    |
|            | インド (ゴア: サンコルデム他) (追加)   | 輸 出  | 576    |
|            | オーストラリア (パラブルツ)          | 輸 出  | 1,225  |

注1) 単位: 百万円

注2) 「技術」は技術提供金融。

出所) 日本輸出入銀行「20年の歩み」1971年。

木下商店が51年からとりくんだフィリピンのラップ鉄鉱山の開発は、商社参加の鉄鉱山開発プロジェクトの原型とされるものであり、同社の成長の契機となった。当時日本の鉄鉱石輸入総量が年間400万吨程度にすぎないもとで、この鉄鉱山は年間100万吨を産出した。木下商店は55年にその一手輸入契約を結んでいる。同社の64年度の鉄鉱石取扱高は600万吨を超えて日本の全輸入量の20%以上を占め、商社中1位であった<sup>19)</sup>。

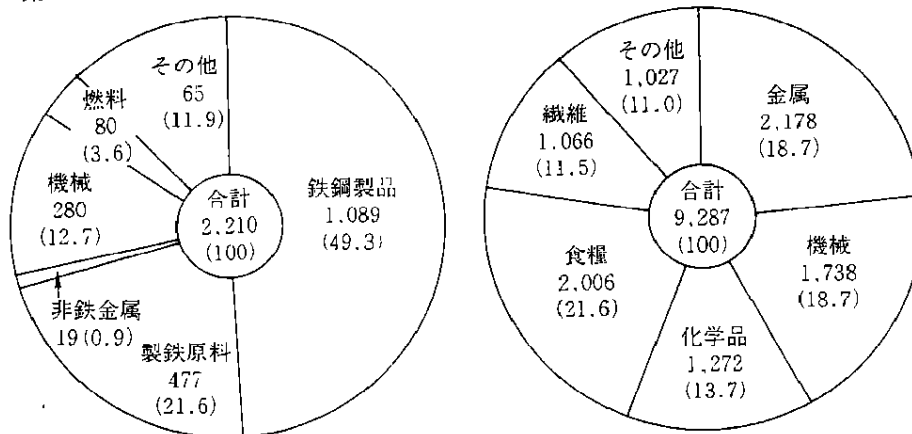
60年、木下商店は八幡製鉄、富士製鉄および取引銀行の協力を得て資本金20億円で貿易商事部門を木下産商として独立させ、総合商社化への指向をうちだした。木下産商は日本とインドネシアとの賠償協定にもとづく同国への船舶輸出を取り扱い、これを足場として機械、木材、農水産物、繊維などの分野へ多角化にのりだした。

鉄鋼業界では公販制度が動揺・崩壊しつつあり、61年秋の金融引締めをきっかけに多くの品種で在庫が膨張すると、鉄鋼分野に特化していた多くの鉄鋼専門商社が大打撃を受けることとなった。木下産商も鉄鋼製品価格の下落による利益の減少や問屋金融の金利負担増に直面した。これに加えて鉄鉱石開発輸入にともなう金利負担のために同社の経営は悪化し、その後八幡製鉄、富士製鉄、富士・三菱両銀行のあっせんによって、65年6月、営業権譲渡の形態で三井物産に吸収された。

三井物産が木下産商吸収を決断した最大の動機は、同社の鉄鉱石商権の継承にあった。そのことは社史の次の記述にも表れている。「この合併の最大のメリットは、いうまでもなく鉄鋼原料つまり鉄鉱石の輸入およびその関連分野における貴重な商権が継承しうることにあった。……（中略）……両社が合併すれば、その取扱は約1,000万吨となり、全体の30%を占めることが確実であるばかりでなく、ひいては運輸、保険、造船部門など広く関連事業の商権拡充にも役立ち、非常に大きな合併効果をもたらすことが期待された。短期的にみても、この分野の商権はほぼ確実に全部継承できるだけでなく、長期的にも開

19) 日本経営史研究所編「稿本三井物産株式会社100年史」下、1978年、357ページ。

第4-a図 木下産商の商品取扱高構成 第4-b図 三井物産の商品取扱高構成



注1) 単位: 億円 (%)

注2) aは1962年11月～63年10月, bは1962年10～63年9月。

出所) aは日本経営史研究所編『稿本三井物産株式会社100年史』下, 1978年, 353ページより, bは『有価証券報告書総覧』より作成。

発輸入構想や長期契約など, 木下の布石にはみるべきものが多かった<sup>20)</sup>。当時三井物産は鉄鉱石輸入についてシェア8%程度で, 木下産商, 三菱商事について3位であったが, これ以後1位の座を占めつづけることになる。

前節において, 60年代の鉄鉱石輸入商社に求められた機能として, 取扱地域のグローバル化, 取扱商品分野の多角化, 財務体質の3点をあげた。木下産商の場合, 第一に, 東南アジアのほかオーストラリアのローブリーバーの開発を手がけてはいたものの, このプロジェクトは三井物産が開発に成功したものであり, 木下産商は出荷まで担う能力をもたなかった。第二に, 同社の63年の取扱高構成(第4-a図)は, 鉄鋼製品, 鉄鋼原料が約7割であり, 三井物産(第4-b図)と比較すると鉄鋼分野に偏重した構成である。第三に, 財務体質の弱点こそが木下産商の鉄鋼専門商社としての限界を規定する直接・最大の要因である。木下産商は当時総合商社化の途上にあっただけで, 鉄鋼分野に特化していた多くの鉄鋼専門商社とは若干異なる面をもつ<sup>21)</sup>。しかしそれは端緒的な段

20) 同上。

21) 木下産商は機械分野などの取引も拡大しており, 鉄鋼分野での損失をほかの分野で補うことノ

階にとどまっており、結局は鉄鋼専門商社としての限界を克服することができずに、ほかの総合商社に吸収されることになった。

木下産商の三井物産への吸収は、八幡製鉄、富士製鉄などの鉄鋼企業が、鉄鋼専門商社の強化に見切りをつけ、総合商社の利用へと踏み切ったことを示すものにほかならない。50年代に鉄鉱石輸入を担った鉄鋼専門商社のうち、主要なものは木下産商と同様に総合商社に吸収されていく。東通は、65年不況のなかで山陽特殊鋼が倒産すると、同社への売上債権の焦げつきをきっかけとして経営危機に陥り、日本鋼管、東京銀行、富士銀行の仲介によって、66年、丸紅に吸収合併された。また、フィリピンのシブゲイ鉱山の融資買鉱にかかわってきた南洋物産は、60年には同プロジェクトを三井物産に譲渡したうえで73年丸紅に吸収合併された。

他方、各鉄鉱山の下位窓口商社として、その後も多数の鉄鋼専門商社が存続している（第9表）。これら下位商社は、第一に、取扱量において総合商社にくらべて不安定である。多くの鉄鉱山について総合商社（幹事商社）の取扱シェアは比較的安定しているが、下位窓口商社は変動が激しい。たとえば、ゴールズワージー（オーストラリア）では68年度の段階で窓口商社は十数社存在したが、70年以降山元や鉄鋼企業の意向によって9社に整理され、93年現在総合商社3社を含む7社に絞られている。商社の輸入取扱シェアは、鉄鋼企業による割当制であるためにつねに不安定さを内包しており、幹事商社でない窓口商社の地位は尊重されないのである。

第二に、にもかかわらず鉄鋼専門商社が鉄鉱石輸入商社として存続しているのは、そのことが鉄鋼企業にとって利益になるからである。鉄鋼企業は、自らの鉄鉱石輸入の大部分を少数の総合商社に握られることは総合商社との対抗上不利であるから、輸入の一定部分を必ず専門商社に割り当てている。また、この時期以降鉄鋼企業自らが分身としての「メーカー商社」を育成し、総合商社

---

ゝができた。インドネシアへの建設資材の輸出など開発建設プロジェクトを媒介する能力があったが、これは鉄鋼専門商社としては例外である。



第9表 オーストラリア鉄鉱石銘柄別窓口商社一覧 (1973年度)

(単位: 千トン)

| 商社   | 銘柄 | マウント<br>ニューマン | ハマスレー  | ロープ<br>リバー | ゴールズ<br>ワージー | サベージ<br>リバー | そ の 他 | 合 計    |
|------|----|---------------|--------|------------|--------------|-------------|-------|--------|
| 三井物産 | 産紅 | 6,262         | —      | 8,186      | 825          | —           | —     | 15,273 |
| 丸菱商  | 事  | 45            | 8,037  | —          | 3,761        | —           | —     | 11,753 |
| 三伊藤  | 商  | —             | 8,157  | —          | —            | 1,875       | —     | 10,032 |
| 住友商  | 事  | 4,734         | —      | —          | —            | —           | 152   | 4,886  |
| 日京商  | 事  | 2,464         | 370    | —          | —            | 625         | 1,000 | 4,459  |
| 東川鉄  | 井  | 812           | —      | —          | 2,603        | —           | 568   | 3,982  |
| 山本貿  | 易  | 624           | 110    | —          | 213          | —           | 2,489 | 3,436  |
| ト一松  | 事  | 1,162         | 491    | —          | —            | —           | —     | 1,653  |
| 兼内江  | 業  | 1,434         | —      | —          | 138          | —           | —     | 1,571  |
| 垣鋼商  | ン  | 1,366         | —      | —          | 54           | —           | —     | 1,420  |
| 神東南  | 商  | 60            | —      | —          | —            | —           | 911   | 971    |
| 住金谷  | 事  | 185           | 461    | —          | 223          | —           | —     | 869    |
| 岡村鋼  | 易  | 382           | 262    | —          | —            | —           | 201   | 845    |
| 野日綿  | 産  | 367           | 224    | —          | 176          | —           | —     | 766    |
| 大サ倉  | 機  | 432           | 278    | —          | —            | —           | —     | 710    |
| 日阪商  | 易  | —             | 332    | —          | —            | —           | —     | 332    |
| ラサ倉  | 業  | 292           | —      | —          | —            | —           | —     | 292    |
| 大生下  | 材  | 262           | —      | —          | —            | —           | —     | 262    |
| 日丸産  | 事  | —             | 257    | —          | —            | —           | —     | 257    |
| 入宅産  | 業  | 244           | —      | —          | —            | —           | —     | 244    |
| 安田鋼  | 業  | 50            | 52     | —          | 20           | —           | —     | 122    |
|      | 業  | —             | 110    | —          | —            | —           | —     | 110    |
|      | 業  | 96            | —      | —          | —            | —           | —     | 96     |
|      | 業  | 45            | —      | —          | —            | —           | —     | 45     |
|      | 材  | —             | 38     | —          | —            | —           | —     | 38     |
| 合 計  |    | 21,344        | 19,178 | 8,186      | 2,500        | 2,500       | 5,321 | 64,397 |

注) 下線は幹事商社。

資料) 【輸入鉄鉱石年鑑】 テックスレポート, 1973年度版より作成。

に対抗させはじめた。六大総合商社への集中傾向が70年代に鈍化し、それ以上進行しないのはこのためである。これは総合商社への集中が鉄鋼企業の利害に反する側面、鉄鋼企業による総合商社への対抗をあらわしているが、この側面にかんしては稿を改めて論じることとする。